

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

Juha Tepponen

Henkilöstöhallinnan kehittäminen

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologia osaamisen johtaminen (YAMK)

TEPPONEN, JUHA

Henkilöstöhallinnon kehittäminen

Opinnäytetyö

30 sivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Simo Ollila

Toimeksiantaja

T-Base Oy

Syyskuu 2011

Avainsanat

Henkilöstöhallinto, asiantuntijapalvelut, rekrytointi

Tämä opinnäytetyö käsittelee IT-asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen henkilöstöhallinnon kehittämistä. Lähtökohtaisena ongelmana olivat pienen ICT-alan yrityksen haasteet rekrytoinnissa pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yritys on ollut viime vuosina jatkuvassa kasvussa ja pätevän henkilöstö löytäminen oli koettu vaikeaksi. Tutkimuksen aikana suuremmaksi haasteeksi kuitenkin osoittautui henkilöstöhallinnon dokumentoimattomuus ja hajanaisuus. Tämä muuttuikin tutkimuksen aikana työn pääasialliseksi ongelmaksi ja tähän haettiin ratkaisua kehittämällä yritykselle henkilöstöstrategia, jonka osaksi nivoutui myös alkuperäiseen ongelmaan ratkaisuksi tehty rekrytointiohjeistus.

Aineistona opinnäytetyössä käytettiin alan kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa käytyjä henkilökohtaisia ja yhteisiä keskusteluja. Aineistolle tehtiin laadullista analyysiä ja johtopäätösten perusteella yritykselle luotiin henkilöstöstrategia, joka otettiin yrityksessä myös käyttöön.

Opinnäytetyön tuloksena yrityksen henkilöstöhallintoa varten saatiin selkeät puitteet ja ohjeet, jotka ovat koko henkilöstön käytössä. Tämän todettiin lisäävän luottamusta ja tasapuolisuutta niin henkilöstön kuin johdonkin keskuudessa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master's Degree

Degree programme in Technology Administration

TEPPONEN, JUHA

Personnel management development

Master's Thesis

30 pages

Supervisor

Simo Ollila, Principal Lecturer

Commissioned by

T-Base Oy

September 2011

Keywords

Personnel management, consultant services, recyting

This thesis deals with the development of personnel management for IT Company of-fering consultant services. The original problem was the challenges of small ICT Company's recruiting outside the metropolitan area. The company has been steadily rising in recent years, and finding qualified employees was perceived to be difficult. During the research it was found, however, that the main challenge in company's growth was the lack of documented HR strategy. The main focus of the research was changed to HR strategy during the study and the development of recruiting was then implemented as a part of the strategy.

Literature and previous studies was used as a material for this thesis. Also conversa-tions with management and personnel were used for material. Material was carried out a qualitative analysis and based on that the HR strategy was created. The HR strategy was also introduced to the company.

As a result of this thesis the company's human resource management obtained a clear framework and guidelines for the entire staff. This was found to increase confidence and fairness in both personnel and management side.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	MICROSOFT KUMPPANUUS	7
2.1	Microsoft Corporation	7
2.2	Microsoft kumppanuus	8
2.3	Microsoft Sertifikaatit	9
2.4	Microsoft kompetenssit	10
3	LÄHTÖTILANNE	11
3.1	T-Base Oy	11
3.2	T-Base ja Microsoft-kumppanuus	12
3.3	Henkilöstöressurssit	13
3.4	Kehitystarpeet	14
4	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	15
4.1	Organisaatiouudistus	15
4.1.1	Osastojako	15
4.1.2	Osastot	16
4.2	Henkilöstön kehittäminen	17
4.3	Työsuhdeasiat	18
4.4	Strategian käyttöönotto	19
5	REKRYTOINTI	19
5.1	Rekrytoinnin lähtötilanne	19
5.2	Hakijoiden etsiminen	21

5.3	Hakuilmoituksen julkaisu	22
5.4	Haastattelutapahtuman uudistaminen	23
5.4.1	Haastatteluun valittavat henkilöt	24
5.4.2	Haastatteluun valmistautuminen	24
5.4.3	Haastattelutapahtuma	25
5.4.4	Perehdytys	27
6	TILANNE KESÄLLÄ 2011	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
	LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset myyvät osaamista. Osaaminen on yrityksen henkilöstön usein dokumentoimatonta tietotaitoa. Osaamista voidaan ostaa, myydä tai kehittää, mutta sitä voidaan myös menettää. Osaamisen voidaan myös ajatella olevan yrityksen pääomaa, jota sen tulee vaalia ja pyrkiä lisäämään, voidakseen menestyä. Henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä on säilyttää ja kasvattaa tuota pääomaa.

Opinnäytetyöni alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää T-Base Oy:n rekrytointiprosessia vastaamaan yrityksen kokemuksiin haasteisiin. Työn aikana havaittujen puutteiden vuoksi yritykselle rakennettiin myös henkilöstöstrategia palvelemaan muitakin henkilöstöhallinnon osia. Lopulta henkilöstöstrategian kehitys muuttui suurimmaksi tehtäväkseni ja sen kehittämiseen käytin suurimman osan ajasta. Yrityksen näkökulmasta rekrytointiprosessin kehitys nivoutui lopulta osaksi henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstöstrategiassa luotiin yritykselle organisaatiokaavio, eri vastuu- ja osaamisalueiden selventämiseksi. Lisäksi henkilöstöstrategiassa dokumentoitiin yrityksen toimintatavat, tehtiin suunnitelmat henkilöstön kehittämiseksi ja käytiin läpi sekä yhdenmukaistettiin työsuhteisiin liittyvät käytännöt. Työsuhteisiin liittyvät palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt käydään työssä vain pintapuolisesti läpi, yrityksen johtoryhmän toiveesta.

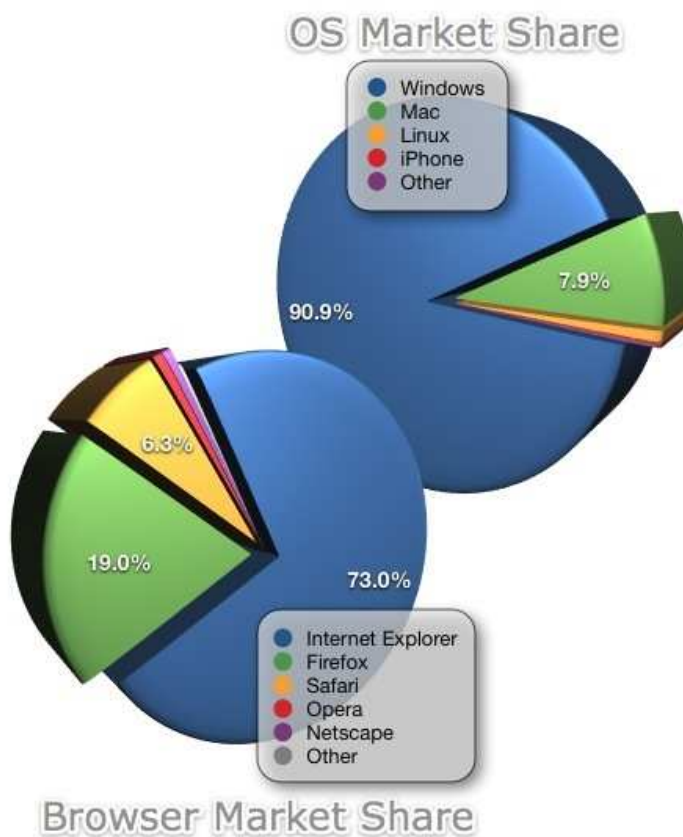
Rekrytointiprosessin kehittämisessä tein yrityksen CRM-ohjelmistoon integroidun web-lomakkeen työpaikkailmoitusten julkaisemiseen ja hallintaan. Lisäksi yritysjohdon kanssa tein ohjeistuksen hakuprosessin hoitamiseen ja tutkin työpaikkahaastattelun eri keinoja hakijoiden arvioinnissa.

T-Base Oy on Microsoft Oy:n kumppaniyritys ja tämän vuoksi yritys palvelee asiakkaitaan Microsoftin tuotteiden avulla. Microsoft-kumppanuus myös rajaa yrityksen toimintakenttää ja asettaa raamit henkilöstön osaamiselle ja kehittämiselle. Tämän vuoksi työssä esiintyy useasti viittauksia Microsoftin kumppanuusjärjestelmään, jota valotan hieman toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa käydään läpi T-Base yrityksenä ja lähtökohtia, joissa lähdin työtäni tekemään. Neljännessä luvussa käydään läpi luomani henkilöstöstrategia. Viidennessä luvussa esitetään rekrytointiprosessin kehitystyön tulokset ja luomani haastatteluohjeistus. Kahdessa viimeisessä luvussa käydään läpi yrityksen tilanne työn jälkeen sekä vedetään yhteen opinnäytetyön tulokset.

2 MICROSOFT KUMPPANUUS

2.1 Microsoft Corporation

Microsoft Corporation on yhdysvaltalainen maailman suurin ohjelmistoalan yritys. Microsoftin tarjoamat tuotteet ulottuvat tietokoneiden käyttöjärjestelmistä, toimisto-ohjelmiin, erilaisiin palvelintuotteisiin ja lopulta myös palveluihin. Kuten kuvasta 1 voidaan nähdä, on Microsoft useilla tarjoamillaan tuotteilla markkinajohtajan asemasa maailmassa. Markkinajohtajuuden vuoksi ohjelmistotoimialalla on olemassa suuri kysyntä Microsoftin tuotteiden edistyneempään käyttöön ja räätälöityihin ratkaisuihin hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä.



Kuva 1 Microsoft hallitsee sekä käyttöjärjestelmien että internet-selainten markkinoita maailmassa (<http://cybernetnews.com/browser-os-stats-for-june-2008/>)

Vaikka Microsoft onkin varsin suuri työllistäjä ja globaalitoimija kansainvälisillä markkinoilla, eivät sen omat resurssit kuitenkaan riitä kattamaan kuin pienen osan kysynnästä, joka sen tuotteita kohtaan löytyy. Jotta Microsoftin tuotteiden tuki ja palvelut voisivat vastata vaativienkin asiakkaiden toiveita, tarjoaa Microsoft halukkaille in-

formaatioteknologia-alan yrityksille kumppanuusohjelmaa, jonka avulla Microsoftin tuotteille löytyy tukea myös Microsoftin omien resurssien ulkopuolelta. Vuonna 2009 Microsoft kumppanuus yrityksineen työllisti pelkästään suomessa yli 17 000 ihmistä.

(1)

Kumppanuusohjelman avulla Microsoft pystyy myös pitämään huolta, että sen tuotteiden osaamista tarjoavat yritykset myös osaavat asiansa ja saavat kaiken kaipaamansa tuen. Näin Microsoft pystyy takaamaan tuotteidensa tarjonnan ja tuen mahdollisimman laadukkaana ja saavutettavana ympäri maailman. Toisaalta Microsoftin asiakkaat saavat myös usein läheisempää ja paikallisempaa apua ulkopuolisilta toimijoilta, kuin mitä Microsoftilla itsellään olisi tarjota.

2.2 Microsoft kumppanuus

Microsoft kumppanuusohjelman avulla yritykset pääsevät käyttämään Microsoftin tuotteita edullisesti ja saavat omaan toimintaansa Microsoftin tukea. Yritykset voivat myös kumppanuusohjelman kautta osoittaa omille asiakkailleen omaavansa osaamista Microsoftin tuotteista. Microsoft myös tarjoaa omille asiakkailleen kumppaniyrittäjänsä osaamista, mikäli heillä itsellä ei ole tarjota resursseja, ja kumppaniyrityksillä on asiaan vaadittavaa osaamista. Lisäksi Microsoft tarjoaa kumppaniyrityksilleen koulutusta ja tukea omien tuotteidensa käytöstä.

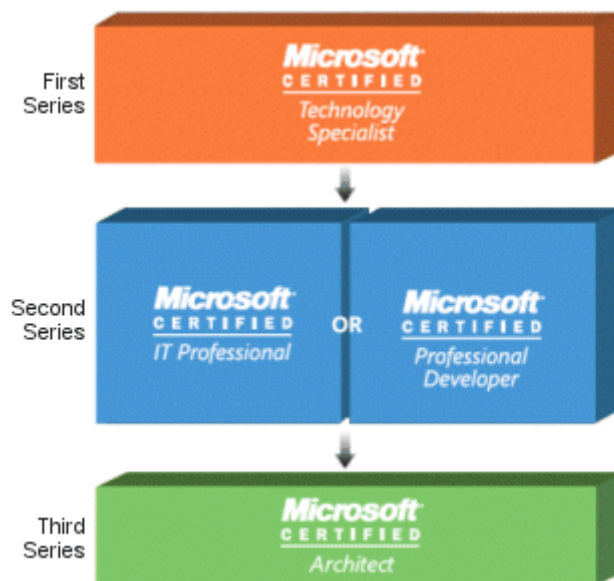
Microsoft tarjoaa eritasoisia kumppanuuksia erikokoisille yrityksille. Kumppanuus on voimassa vuoden kerrallaan, jonka jälkeen kumppanuuden ehdot tarkistetaan ja kumppanuutta jatketaan tai se lopetetaan. Minimitasolla yritys kirjautuu kumppaniyritykseksi, maksaa kumppanuusmaksun ja saa minimitason tarjoamat edut itselleen. Syvemmillä kumppanuuden tasoilla yrityksen täytyy maksun lisäksi täyttää muita kumppanuusehtoja. Edistyneemmillä tasoilla yritysten saamat edut myös paranevat ja nämä yritykset ovat etusijalla, kun Microsoft tarjoaa tekijöitä omilla tuotteillaan tehtäviin projekteihin.

Kumppanuusehtojen avulla Microsoft varmistaa kumppanuusyritysten pätevyyden ja sitoutumishalun. Yleisin kumppanuusehto on tietty määrä sertifioituja työntekijöitä tai muussa sopimussuhteessa yrityksen kanssa olevia henkilöitä. Lisäksi ehtoja voivat olla Microsoftin todentamat asiakasprojektit tai myyntiluvut. Nämä ehdot ovat aina si-

dottuja tiettyyn kompetenssiin, jotka taas ovat sidottuja tiettyyn Microsoftin tuotteeseen tai tuotteisiin ja niiden tiettyyn käyttötärpeeseen.

2.3 Microsoft Sertifikaatit

Yksittäiset henkilöt voivat suorittaa Microsoftin sertifikaatteja osoittaakseen hallitsevansa kyseisen sertifikaatin aihealueen. Sertifikaatti suoritetaan läpäisemällä sertifikaattikoe. Kaikista Microsoftin tuotteista ja niiden käytöstä on olemassa omat sertifikaattinsa. Sertifiointijärjestelmä on kolmivaiheinen, kuten kuvasta 2 voidaan nähdä. Ensimmäisenä suoritetaan jonkin tuotteen tai aihealueen perussertifikaatit, jotka oikeuttavat *Microsoft Certified Technology Specialist* –titteliin (MCTS). Seuraavalle tasolle vaaditaan saman aihealueen ensimmäisen tason yksi tai useampi sertifikaatti sekä toisen tason sertifikaattikoe. Tämä oikeuttaa joko *Microsoft Certified IT Professional* –titteliin (MCITP) tai *Microsoft Certified Professional Developer* –titteliin (MCPD). Näiden jälkeen pääsee suorittamaan Microsoft Certified Architect –titteliin oikeuttavan sertifiointikokeen.



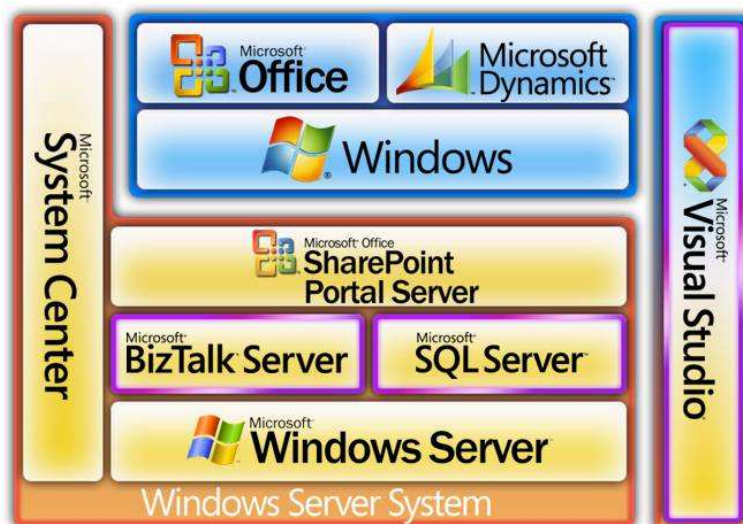
Kuva 2 Microsoftin sertifiointijärjestelmä on kolmivaiheinen
(<http://www.microsoft.com/learning/>)

Sertifiointikokeet vaikeutuvat ja niiden käsittelemät aihealueet laajenevat sitä mukaa kun niissä edetään. Ensimmäisellä tasolla kokeen kysymykset ovat pääasiassa teknisiä ja pikkutarkkoja testauksia siitä, onko kokeen suorittaja todella perehtynyt aiheeseen.

Myöhemmillä tasoilla käsitellään jo tuotteen yhdistämistä muihin tuotteisiin ja näiden avulla jonkin ongelman ratkaisua. Eli tiettyyn tuotteeseen liittyvää osaamista pitää pystyä soveltamaan haettaessa ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan. Architect – tasolla pitää ymmärtää jo lähes koko Microsoft tarjoama tuotevalikoima ja pystyä valitsemaan jokaiseen tarpeeseen paras ja tehokkain ratkaisu.

2.4 Microsoft kompetenssit

Yrityksen on mahdollista osoittaa asiantuntemustaan tietystä Microsoftin tuotteesta tai siihen liittyvästä aihealueesta hakemalla Microsoftin kompetenssia. Kompetenssit liittyvät aina yhteen tai useampaan Microsoftin tuotteeseen, jotka näkyvät kuvassa 3. Esimerkkinä voidaan pitää Microsoft Business Intelligence – kompetenssia, joka liittyy sekä Microsoftin Sql Server tietokantatuotteeseen että Microsoftin SharePoint – tuotteeseen ja näissä erityisesti liiketoimintatiedon raportointiin ja analysointiin liittyviin komponentteihin. Kompetenssit on jaettu kahteen tasoon. Silver -taso on periaatteessa tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksillä ja Gold -taso on sitten joko täysin yhteen kompetenssiin panostaneille keskisuurille yrityksille ja suurille yrityksille suunnattu. Toki kumpaakaan tasoa ei ole suljettu keneltäkään pois, mutta kompetenssin saamiselle asetetut ehdot voivat Gold -tasolla olla pienelle yritykselle vaikeita täyttää. Isot Microsoftin kumppaniyritykset taas omaavat lukuisia kompetensseja.



Kuva 3 Microsoftin pääteknologiat

Kompetenssiehdoista tärkein on olla Microsoftin kumppaniyritys. Lisäksi kaikissa kompetensseissa vaaditaan tietty määrä kompetenssin aiheutta sivuavia sertifikaatteja

suorittaneita työntekijöitä tai muita yrityksen kanssa sopimussuhteessa olevia resursseja. Esimerkkinä käytetyssä Business Intelligence – kompetenssissa vaaditaan Silver – tasolla kaksi työntekijää, joilla kummallakin on vähintään yksi sertifikaatti kahdesta eri listasta. Toinen lähes kaikissa kompetensseissa oleva ehto on Microsoftin todentama asiakasprojekti. Näiden määrä vaihtelee kompetenssista riippuen, mutta yleensä näitä vaaditaan kolme kappaletta. Sekä sertifioitujen työntekijöiden että asiakasprojektien vaaditut määrät nousevat reilusti Gold – tason vaatimuksissa.

Näiden ehtojen lisäksi mukaan on tullut vuoden 2010 aikana myös Microsoftin lisensointiin liittyvät sertifikaatit sekä Microsoftin tuotteisiin liittyvät myyntisertifikaatit. Etenkin Gold- tason kompetenssien ehdoissa on mukana myös myyntilukuja. Nämä luvut ovat melko suuria, joten niihin on pienten yritysten vaikea päästä muuten kuin erikoistumalla vain tähän yhteen osa-alueeseen. Gold-taso onkin pääasiassa suunnattu isoille ohjelmistotaloille, joilla on useita kymmeniä työntekijöitä usealta eri alueelta.

3 LÄHTÖTILANNE

3.1 T-Base Oy

T-Base Oy on informaatioteknologia-alan yritys, jonka henkilöstö toimii pääasiassa ohjelmistoasiantuntijatehtävissä erilaisissa projekteissa. Useimmiten työtehtävät käsittävät ohjelmistojen suunnittelua ja toteutusta. Yritys on erikoistunut Microsoft:n tuotteisiin, jonka osoituksena se toimii Microsoft:n Silver Partnerina. Yrityksen peruseräteenä on todennettu asiantuntemus, jonka takeena kaikki yrityksen työntekijät ovat suorittaneet jonkin Microsoftin sertifikaatin yhdestä tai useammasta Microsoftin tuotteesta tai sen osasta. Useampi työntekijä on suorittanut useita sertifikaatteja tai laajempia kokonaisuuksia. Henkilöstön osaaminen on suuntautunut pääasiassa yritysmaailman käyttämiin Microsoftin tuotteisiin ja palveluihin.

Yrityksen asiakkaisiin kuuluu useita julkisia osakeyhtiöitä, mutta myös pieniä paikallisia yrityksiä. Asiakassuhteet vaihtelevat muutamasta viikosta useisiin vuosiin. Asiakkaat etsivät usein osaamista, jota heillä itsellään ei ole ja joihin heillä on tilapäinen tai osa-aikainen tarve. Myös muut saman alan yritykset voivat etsiä tilapäistä lisätyövoimaa omiin projekteihinsa. T-Base pyrkii hakemaan pitkäaikaisia kumppanuuksia, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Asiakkaille tarjotaan ratkaisua heidän tarvitsemisissaan ongelmissa ja samalla T-Base ja sen henkilökunta pystyy kehittä-

mään osaamistaan asiakkaan ympäristössä. Asiakkuuksien jatkuessa pidempään asiakkaan toimintaympäristön tuntemus luonnollisesti paranee ja palveluiden laatua pystytään näin parantamaan entisestään, kun asiakkaan ympäristön ja toiminnan tuntemusta voidaan käyttää hyväksi tarjottaessa uusia palveluita ja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin.

3.2 T-Base ja Microsoft-kumppanuus

Microsoftin kumppanuusohjelman avulla T-Base pystyy osoittamaan asiantuntemusta Microsoftin tuotteista. Keväällä 2010 yrityksellä oli neljä Microsoftin kompetenssia

- Business Intelligence – kompetenssi, joka liittyy liiketoimintatiedon hallintaan ja palveluihin
- Customer Relationship Management – kompetenssi, joka liittyy asiakkuuden hallintaan
- Application Integration – kompetenssi, joka liittyy eri ohjelmistojen yhdistämiseen
- Portals and Collaborations, joka liittyy Microsoftin web-julkaisuohjelmistoon

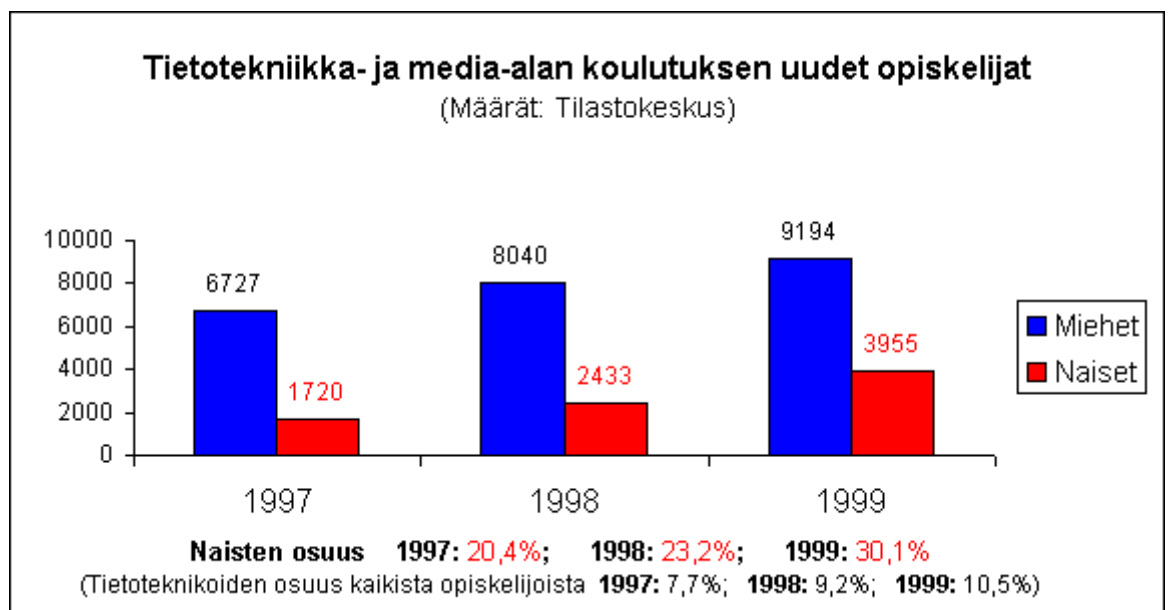
Microsoftin kumppanuusohjelmasta yritys hyötyy myös saamalla käyttöoikeuden useisiin Microsoftin tuotteisiin, jolloin yrityksen henkilöstöllä on mahdollista kehittää itseään ja tietämystään kyseisistä tuotteista. Tämän lisäksi yritys tarjoaa kumppaniyrityksenä myös Microsoftin tuotteita ohjelmistovuokrausperiaatteella. Toisin sanoen yrityksen asiakkaat voivat ostaa käyttöoikeuden yrityksen tarjoamaan Microsoftin tuotteeseen. Tällöin asiakkaat voivat käyttää ohjelmaa esimerkiksi internetin yli, eikä heille itselleen tule laitteisto- eikä ylläpitokustannuksia, vaan he maksavat ainoastaan ohjelman käytöstä. T-Base taas hyötyy ohjelmistovuokrauksesta myös saamalla uusia asiakkaita, joille voidaan tarjota räätälöityjä lisäominaisuuksia tuotteeseen asiakkaan tarpeiden mukaan.

Yrityksellä on kaksi toimipistettä. Kotkan toimipiste toimii yrityksen pääpaikkana, jossa työskentelee suurin osa yrityksen henkilöstöstä. Sivutoimipaikkana toimivassa Harjavallan toimipisteessä työskentelee muutama työntekijä. Vaikka toimipisteet si-

jaitsevatkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella, tulee suurin osa asiakkaista pääkaupunkiseudulta. Koska osa asiakkaista vaatii työntekoa omissa tiloissaan ainakin osittain, on yritys järjestänyt asunnon pääkaupunkiseudulta, jossa työntekijät voivat majoittua, mikäli tulee tarve työskennellä asiakkaan tiloissa useita päiviä peräkkäin.

3.3 Henkilöstöresurssit

T-Base Oy:llä oli henkilöstöä kesällä 2010 11 henkilöä. Henkilöstön määrä oli vuoden 2010 aikana ollut kokoajan kasvussa, kun vuoden 2009 lopussa työntekijöitä oli vain 8. Henkilöstön ikärakenne oli varsin kapea, nuorimman ollessa hieman yli 20 vuotta ja vanhimman ollessa alle 40 vuotta vanha. Toisin sanoen koko henkilöstö oli varsin nuorta ja pääasiassa samassa elämänvaiheessa. Sukupuolijakauma oli hieman epätasapainoinen, kun 11 työntekijästä vain 2 oli naisia. Tämä tosin johtui osittain myös toimialasta, jolla sukupuolijakauma on erittäin miespainotteinen. Esimerkiksi alan uusien opiskelijoiden joukossa vuosituhanen vaihteessa vain vajaa kolmannes oli naisia (2).



Kuva 4 IT-alan uuden opiskelijat 90-luvun lopulla

(<http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/ipopp2001/haka/koulutus.htm>)

Lähes koko henkilöstö oli koulutus pohjaltaan ammattikorkeakoulusta valmistuneita insinöörejä. Vain yhdellä työntekijällä oli alempi koulutustaso kuin ammattikorkeakoulu ja samoin yhdellä työntekijällä oli ylempi korkeakoulututkinto. Noin puolet oli myös valmistunut samasta koulusta, eli Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Hen-

kilöstön osaamisalueet olivat muodostuneet yrityksen saamien työtehtävien ja oman halukkuuden perusteella. Tämä koettiin hieman tehottomaksi yrityksen osaamisen kehittämisen suhteen, kun osaaminen oli liian laaja-alaista, eikä selviä kokonaisuuksia ollut. Työntekijöiden suuntautumisiin haluttiin saada selkeyttä ja järjestelmällisyyttä niin, että useamman työntekijän osaamisalueet tukivat toisiaan ja palvelivat asiakkaiden tarpeita. Näin esimerkiksi yhden työntekijän pois lähteminen ei tarkoittaisi yhden kokonaisen osaamisalueen poistumista yrityksestä.

3.4 Kehitystarpeet

Tutkimuksen perusteella koettiin tärkeäksi valita muutama liiketoiminta-alue, joilla osaamista lähdettiin kehittämään. Näin saataisiin kehitettyä syvempää osaamista, joka olisi useamman henkilön hallinnassa. Näin esimerkiksi työntekijän sairastuessa joku toinen saman osaamisalueen henkilö voisi hetkellisesti tuurata poissa olijaa, mikäli tällä olisi jotain asiakkaalle kriittisiä työtehtäviä vastuullaan. Myöskään työntekijän lähtiessä pois yrityksestä ei kaikki osaaminen poistuisi yhden henkilön mukana.

Koska yrityksessä oli paljon erilaista kokemusta ja osaamista, päätettiin keskittyä muutamaaan erikoisalueeseen. Näin kaikki munat eivät olisi samassa korissa ja yhden osa-alueen kysynnän hiipuminen ei uhkaisi koko yritystä. Hajauttaminen tehtiin kuitenkin niin että eri osa-alueet tukisivat myös toisiaan, ja olisivat osittain limittäisiä. Tällöin työntekijät voisivat kysynnän lisääntyessä jollain osa-alueella, tehdä myös toisen osaston töitä. Eri osa-alueisiin panostaminen päätettiin tehdä organisaatiouudistuksen avulla, jossa jokaiselle osa-alueelle perustettiin oma osastonsa.

Koska yrityksen henkilöstö oli tullut yritykseen varsin eri aikoina ja työntekijät toimivat erilaisissa tehtävissä, havaittiin myös työsuhde-etujen olevan hieman erilaisia eri työntekijöillä. Nämä haluttiin kaikki yhdenmukaistaa tasa-arvoisen ja luottamusta herättävän kohtelun varmistamiseksi.

Koska henkilöstön määrän kasvattaminen oli aiempien kokemusten perusteella koettu varsin vaikeaksi, haluttiin rekrytointiprosessia myös kehittää. Rekrytointia varten haluttiin selvät ohjeet, jotta molemmissa toimipisteissä rekrytointiprosessi hoidettaisiin yhteneväisellä tavalla. Lisäksi haastattelutapahtumaa varten haluttiin tutkimustietoa haastattelulla saatavan tiedon luotettavuuden parantamiseksi.

4 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

4.1 Organisaatiouudistus

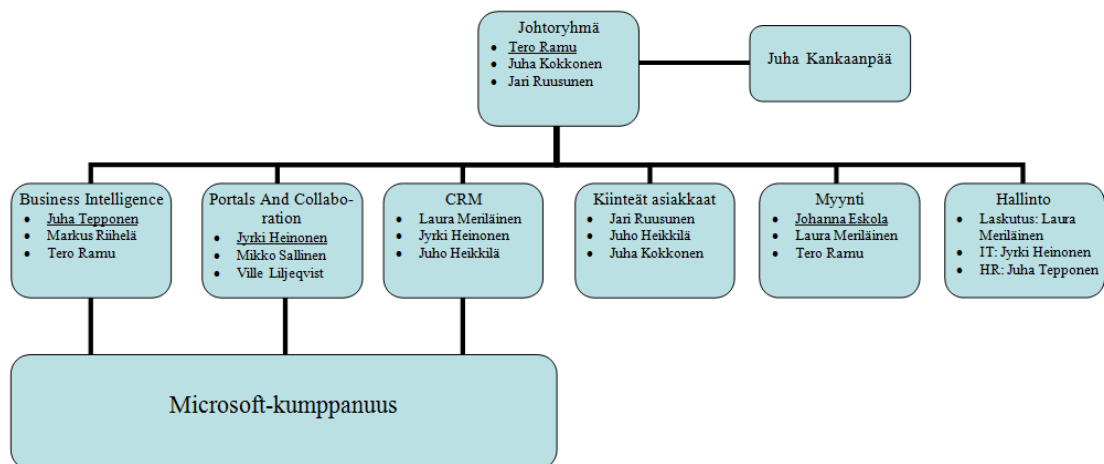
Yrityksen organisaatio uudistuksessa lähdettiin liikkeelle henkilöstön osaamisesta ja yrityksen tarpeista. Yrityksen tarpeet määritettiin johtoryhmän näkemyksen perusteella vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Osaamisalueet rajattiin kolmeen yrityksen johtoryhmän toteamaan kiinnostavaan ja lupaavaan markkina-alueeseen, joihin yrityksellä oli jo valmiiksi osaamista ja kokemusta. Näillä markkina-alueilla oli aiemmin koettu olevan kysyntää, jonka katsottiin jatkossa vielä kasvavan. Nämä osaamisalueet saatiin myös melko hyvin sovitettua Microsoftin kompetenssijärjestelmään, joten jako oli varsin helppo tehdä.

4.1.1 Osastojako

Yritys jaettiin osaamisalueiden ja tukitoimintojen perusteella osastoihin. Koska yrityksen henkilöstöä on vielä varsin vähän, joutuu osa yrityksen työntekijöistä toimimaan usean tehtävän ja tuotteen parissa. Tämän vuoksi sama henkilö voi kuulua myös useaan eri osastoon. Osastot eivät kuitenkaan ole taloushallinnon mukaisia kustannuspaikkoja, eikä niillä ole esimerkiksi omaa budjettiaan. Tämä auttoi myös ajatusta siitä, että yksi työntekijä voi kuulua useampaan osastoon, kun esimerkiksi hänen palkkakuulujaan ei tarvitse jakaa eri osastojen kesken. Osastojen voisi ajatella olevan enemmänkin ryhmä henkilöitä, joilla on osaston toimialaan liittyvää osaamista ja osaston toimintaan liittyviä työtehtäviä. Tällöin tiettyyn asiaan liittyvät kysymykset ja ongelmat osataan ohjata oikeiden, kyseistä asiaa parhaiten ymmärtävien, henkilöiden ratkottaviksi. Usein osastoon kuuluvilla henkilöillä on myös suoritettuna Microsoftin sertifikaatteja osaston tuotteesta, mikäli osasto liittyy selkeästi johonkin Microsoftin tuotteeseen tai toimialueeseen. Näin myös osaston henkilöstö auttaa osastoa täyttämään Microsoftin kompetenssiehtoja, mikäli osaston tarkoituksena on jokin kompetenssi saavuttaa.

Osalla osastoista on osastosta vastaavat henkilöt, joiden voitaisiin ajatella olevan osastopäälliköitä. Nämä osastopäälliköt keskustelevat sitten yrityksen johtoryhmän kanssa oman osastonsa kehittämisestä ja työvoiman tarpeesta. Osastopäälliköt vastaavat uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja näiden opastamisesta osaston tuotteen parissa.

4.1.2 Osastot



Kuva 5 Osastohierarkia on kaksitasoinen

Osastohierarkia luotiin yrityksen osalta kaksitasoiseksi. Kolmanneksi tasoksi voidaan ajatella Microsoftin kumppanuutta, johon osa osastoista vahvasti tukeutuu. Ylimmällä tasolla toimivaksi osastoksi perustettiin yrityksen johtoryhmä. Sen tehtäväksi määriteltiin yritystoiminnan suunnittelu ja pitkäaikainen kehittäminen. Microsoftin tuotteisiin liittyvät osastot ovat Business Intelligence, Portals And Collaboration ja CRM-osastot.

Business Intelligence – osasto keskittyy Microsoftin SQL SERVER- tietokantatuotteeseen ja sen avulla nimenomaan liiketoimintatiedon hallintaan. Asiakkaina ovat pääasiassa suuret osakeyhtiöt, koska toistaiseksi Business Intelligence – ratkaisut on koettu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä turhan kalliiksi ja raskaiksi ratkaisuksiksi hyötynsä nähden.

Portals And Collaborations – osasto toimii Microsoftin SharePoint-sisällönhallintatyökalun ympärillä. SharePointia käytetään pääasiassa yritysten sisäverkkojen ja dokumenttien hallintaa, mutta sillä onnistuu myös julkisten internet-sivujen julkaisu. Asiakkaina toimivat pääasiassa suuret yritykset, joilla on tarvetta monipuoliselle ja monikäyttöiselle työkalulle.

CRM – osasto toimii Microsoft CRM -asiakkuudenhallintaohjelmiston parissa. T-Base tarjoaa ohjelmistoa palvelutyypisenä, joten asiakkaat tarvitsevat pääasiassa koulutusta ja tukea, mutta jonkin verran myös ohjelmiston räätälöintiä paremmin

omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Asiakkaina toimivat kaiken kokoiset yritykset, joskin markkinointi on keskitetty pääasiassa Kymenlaaksossa toimiviin yrityksiin, jonka toivotaan tuovan myös muuta liiketoimintaa alueelta. Tämä on koettu henkilöstön toimesta mielekkääksi tavoitteeksi, jotta matkustaminen pääkaupunkiseudulle vähenisi.

Näiden lisäksi luotiin Kiinteät asiakkaat, Myynti- ja Hallinto- osastot. Kiinteät asiakkaat – osasto toimii pitkien, useita vuosia vanhojen asiakkuuksien parissa, tehden asiakkaan toivomia työtehtäviä. Nämä asiakkuudet ovat vahvasti henkilöityneet samoihin henkilöihin, jotka ovat kyseisiä asiakkuuksia hoitaneet jo pitkään. Tämän vuoksi osastolla ei henkilöstömuutoksia ole kovin paljoa odotettavissa. Myynti-osasto hoitaa yrityksen markkinointia, uusasiakashankintaa ja asiakashallintaa. Hallinto-osasto hoitaa yrityksen juoksevia asioita laskutuksen, henkilöstön ja infran osalta.

4.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön osaamisen pääasiallinen osoitus on tietysti asiakkaiden luottamus ja tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin palveluihin. Ohjelmistotoimiala on kuitenkin erittäin kovalla vauhdilla kehittyvä toimiala, jossa jää helposti jälkeen ja tietotaito vanhenee, mikäli osaamistaan ei kokoajan ylläpidä. Uusien tuotteiden ja tekniikoiden alkaessa yleistyä, täytyy näiden omaksumiseen ja opiskeluun käyttää myös aikaa ja vaivaa. Asiakkaat harvoin hyväksyvät omien projektiansa ohessa tai avulla opiskelun, vaan haluavat tekijän jo valmiiksi osaavan asiansa, vaikka tuote tai tekniikka olisikin ilmestynyt vasta vähän aikaa sitten. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen ei voi olettaa kehittyvän vain asiakkaiden projekteja tekemällä, vaan sitä pitää myös aktiivisesti kehittää kurssien ja itsenäisen opiskelun avulla. Lisäksi työntekijöille tarjotaan sisäisiä kehitysprojekteja, joissa uusimpia tekniikoita voidaan testata ja taitoja kartoittaa ilman pelkoa asiakassuhteen menettämisestä.

Teknisen osaamisen osoittamiseen T-Base käyttää Microsoftin sertifiointijärjestelmää, joka kattaa kaikki Microsoftin tuotteisiin ja toimialaan liittyvät osaamisalueet. Näitä sertifikaatteja suorittamalla pystytään osoittamaan henkilöstön pätevyys omalla osaamisalueellaan. Sertifiointijärjestelmän kolmitasoisella hierarkialla, pystytään myös työntekijöitä osoittamaan projekteihin projektien vaativuuden perusteella. Alimmalla tasolla oleva työntekijä tulee melkoisella varmuudella olemaan ongelmissa erityistä osaamista vaativissa työtehtävissä, ja toisaalta taas monivuotisen kokemuksen

omaavaa spesialistia ei kannata käyttää yksinkertaisiin perustehtäviin. Etenkin liian vaativien tehtävien teettäminen aloittelijalla näkyy myös asiakastyytyväisyydessä. Yleensä ammattilaisista pystytään myös pyytämään kovempaa hintaa, jonka asiakas on yleensä valmis maksamaan jos työn vaativuus on tiedossa ja työ tulee siitä huolimatta hyvin tehdyksi.

Henkilöstönkehittämissuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan aiemmin luodun organisaatiouudistuksen mukanaan tuomien osastojen tarpeiden mukaan. Koska osastot liittyvät tiiviisti Microsoftin kompetensseihin, koettiin tärkeäksi että osaston työntekijät myös kehittävät itseään kompetenssien asettamien ehtojen mukaan. Nämä ehdot määrittävät mitä sertifikaatteja tulisi olla suoritettuna, jotta työntekijän osaaminen osuisi kompetenssin toimialaan. Mikäli kompetenssiehdot on jo suoritettu, voidaan työntekijän sallia suorittaa myös muita sertifikaatteja kuin mitä kompetenssi vaatii. Toki tässäkin toivottavaa olisi työntekijän hakevan syvempää osaamista osaston toimialueelta. Sertifikaattien suorittaminen on sen verran vaikeaa, että se vaatii suorittajalta panostamista asian opiskeluun. Tätä varten työntekijät saavat ennen sertifikaattikoetta aikaa opiskella työn ohessa koetta varten.

4.3 Työsuhdeasiat

Koska nykyisestä henkilöstöstä kaikki ovat toistaiseksi voimassa olevilla työsopimuksilla työsuhhteessa, oli näiden työsuhdeasioiden yhdenmukaistaminen ensisijainen tavoite. Tämän lisäksi haluttiin jo valmiiksi määritellä työsuhteisiin liittyvät asiat myös määräaikaaisille työsopimuksille ja harjoittelijoille. Tärkein yhdenmukaistamisen kohde todettiin olevan työsuhde-edut.

Koska osalla työntekijöistä aiemmat työtehtävät olivat vaatineet Internet-yhteyden käyttöä myös kotoa, maksoi yritys näiden työntekijöiden Internet-liittymät. Tähän käytäntöön tehtiin vielä tarkennuksia, jotta epäselvyydet työntekijöiden ja johtoryhmän välillä saatiin poistettua. Tämän lisäksi kirjattiin säännöt lounassetelien jaosta, puhelinedusta sekä pysäköintikorttien jakautumisesta työntekijöiden kesken. Strategian käyttöönoton yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella asiat saatiin kirjattua strategiaan selvästi eikä epäselvyyksiä jäänyt.

Työsuhde-etujen lisäksi henkilöstöstrategia käsitteli työsopimuksia, joiden osalta päätettiin ottaa vakituisesti käyttöön kolmen kuukauden koeaika. Lisäksi henkilöstöstra-

tegiaan kirjattiin työaikoja, lomia ja sairauspoissaoloja koskevat ohjeistukset. Koska työntekijät toimivat kuukausipalkkaisina, oli tärkeää saada luotua bonuskäytäntö suuria tuntimääriä tekeviä työntekijöitä palkitsemaan. Tästä käytiin useita keskusteluja sekä johtoryhmän että työntekijöiden välillä, joiden pohjalta saatiin tehtyä kaikkia tyydyttävä ratkaisu, joka sitten kirjattiin henkilöstöstrategiaan. Palkkoja ja sitouttamiskäytäntöjä varten tehtiin myös ehdotus, jonka yrityksen johtoryhmä jätti vielä pöydälle.

4.4 Strategian käyttöönotto

Strategian valmistuttua siirtyi se yrityksen johtoryhmän tarkasteltavaksi ja vahvistettavaksi. Muutostoiveita ja ehdotuksia tulikin jonkin verran, joista sitten keskusteltiin yhteisesti ja etsittiin ratkaisuja. Kun johtoryhmä oli hyväksynyt strategian, julkaistiin siitä ensimmäinen versio koko henkilökunnan tutustumista varten. Tämän jälkeen pidettiin yhteinen keskustelutilaisuus, jossa kaikki saivat esittää oman mielipiteensä strategiasta ja kysyä itselleen epäselviksi jääneisiin asioihin selvennystä. Henkilöstöstrategiaa alettiin toteuttaa osittain jo kesällä 2010 ja tavoitteena oli ottaa se kokonaisuudessaan käyttöön vuoden 2011 alusta.

5 REKRYTOINTI

5.1 Rekrytoinnin lähtötilanne

Yrityksen rekrytointi oli jo vuosia toiminut varsin suunnittelemattomasti kulloisenkin tarpeen mukaan. Mitään erityisiä ehtoja tai tavoitteita ei rekrytoinnille asetettu, vaan mikäli työpaikkaa haki tarpeeksi hyvä hakija, niin tämä yleensä palkattiin. Työpaikka ilmoitukset jätettiin yleensä vain yhtä työtehtävää silmällä pitäen, eikä työntekijän jatkamista ajateltu kyseisen työn jälkeen. Tämän ongelma jätettiin ratkaistavaksi myöhemmin.

Myöskään hakuprosessi ei ollut kovin organisoitu, vaan tekijöitä haettiin internetsivuston kautta avoimella haulla. Tämä takia hakemuksia tuli harvakseltaan satunnaisilta hakijoilta. Tämä taas aiheutti sen ongelman, ettei hakijoita voitu vertailla keskenään vaan hakija joko palkattiin tai jätettiin palkkaamatta riippuen työtilanteesta ja hakijan sopimisesta siihen. Ajoittain tarve uudelle työntekijälle oli kuitenkin niin kova, että työpaikka ilmoitus jätettiin työvoimatoimistoon tai ilmoitus laitettiin lehteen. Tällöin

hakemuksia saatiinkin enemmän, mutta hakijoiden joukossa saattoi olla aivan väärän alan ihmisiä.

Rekrytoinnin kehittämisessä luotiin aluksi tavoite siitä minkälainen prosessin haluttai-
siin olevan. Kuvassa 5 voidaan nähdä tavoitteen ja vanhan tavan eroja. Suurena kehi-
tyskohteena todettiin rekrytoinnin tähtääminen pidemmälle aikavälille kuin kyseessä
olevaan tarpeeseen. Lisäksi kehitettävää löydettiin hakemusten läpikäynnissä, haastat-
teluissa ja hakijoiden vertailussa. Prosessiin kuuluvaksi todettiin myös rekrytoinnin
jälkeen tapahtuva uuden työntekijän perehdytys.



Kuva 6 Rekrytointiprosessin kehittämisen tavoitteena on saada rekrytointi tukemaan paremmin yrityksen toimintaa

5.2 Hakijoiden etsiminen

Hakijoiden etsiminen koettiin haastavaksi, koska aiemmin hakemuksia oli saatu varsin vähän. Ihmetystä tämä aiheutti sen takia, että T-Basen kotipaikkakunnalla Kotkassa toimii ammattikorkeakoulu, jolla on ohjelmistotekniikan suuntautumisvaihtoehto, jos-

ta valmistuneille henkilöille T-Base olisi loistava ensimmäinen työpaikka. Ammattikorkeakoulusta tuli kuitenkin aiemmin varsin vähän hakemuksia. Syyksi oletettiin yrityksen huono tunnettavuus koulun työntekijöiden ja opiskelijoiden joukossa.

Ratkaisua lähdettiin hakemaan rakentamalla yhteistyökuviota Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ohjelmistoakatemian kanssa. Tarkoituksena olisi järjestää Microsoftin tuotteiden esittelyjä ja lyhytmuotoisia koulutuksia yrityksen työntekijöiden pitäminä. Tätä pidettiin erittäin tärkeänä, koska työntekijöiden kokemuksen mukaan Microsoftin maine ohjelmistoyrityksenä ammattikorkeakoulun opiskelijoiden joukossa oli varsin huono ja toisaalta yritysmaailman käyttämien Microsoftin tuotteiden opetusta ei juuri-kaan ammattikorkeakoulussa tarjota. Tämä perustui todennäköisesti Microsoftin hintaan kun sitä verrataan avoimen lähdekoodin ohjelmiin. Näin T-Base Microsoftin tuotteisiin erikoistuneena yrityksenä koettiin myös etäisenä ja vaikeasti lähestyttävänä.

Microsoftin tuote-esittelyjen yhteydessä yrityksen toimintaa päästäisiin esittelemään opiskelijoille. Lisäksi opiskelijoita voitaisiin opastaa hakeutumaan enemmän niiden tuotteiden opiskeluun, joihin työmarkkinoilla on kysyntää, koska tässä on myös huomattu olevan ristiriitaa. Yhteistyö oli vielä syksyllä 2010 aivan alkuvaiheessa eikä mitään konkreettista ollut tehty, yritys oli ainoastaan tehnyt periaatepäätöksen yhteistyöhön ryhtymisestä.

5.3 Hakuilmoituksen julkaisu

Työpaikkailmoitusten julkaiseminen internetsivuilla oli todettu työlääksi, koska se vaati staattisten nettisivujen muutosta. Tähän haluttiin muutosta niin, että työpaikka ilmoituksia voitaisiin hallita helposti eikä se vaatisi käsin tehtävää internetsivujen muuttamista. Hakusivut päätettiin integroida yrityksen käyttämään Microsoftin CRM-ohjelmistoon, joka oli jo valmiiksi yrityksen johdon käytössä, ja tätä kautta tuttu työkalu. CRM-ohjelmistoon integroinnin yhteydessä päätettiin työhakemukset myös tallentaa järjestelmään myöhempää käyttöä varten. Näin uusien paikkojen avautuessa voitaisiin lähettää aiempia paikkoja hakeneille henkilökohtaiset ilmoitukset uusista työpaikoista. Integrointi tehtiin myös niin, että työpaikkailmoituksen tehnyt henkilö saisi itse tiedot hakemuksista ja tämä vastuuhenkilö näkisi helposti kuka on hakenut juuri hänen tekemäänsä ilmoitukseen. Tällöin esimerkiksi Harjavallan toimistolle tehtyihin hakuihin ei tarvitsisi Kotkassa reagoida.

5.4 Haastattelutapahtuman uudistaminen

Haastattelutapahtumaan panostaminen todettiin rekrytointiprosessin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Haastattelemalla saadaan selkeästi parempi kuva ihmisestä ja persoonasta kuin mitä hakemusten ja CV:n perusteella on mahdollista. Koska useasti yrityksen uusien asiakassuhteiden luominen tapahtuu myös haastattelujen kautta, koettiin myös erittäin tärkeäksi nähdä kuinka hakijat haastattelutilanteissa pärjäävät. Yleinen sosiaalinen käyttäytyminen koettiin muutenkin työssä menestymisessä tärkeäksi, koska asiakassuhteet vaativat lähes aina jatkuvaa yhteydenpitoa asiakkaan kanssa.

Haastattelutilanteessa koettiin tärkeäksi haastateltavan pitäytyminen haettavan työpaikan kannalta tärkeissä asioissa. Mikäli haastateltava jaarittelee kymmenen vuotta vanhoista kesätyöpaikoistaan, voidaan olettaa toisaalta hakijan olevan varsin puhelias ja sosiaalinen, mutta toisaalta myös hieman harhaileva ja päämäärätön. Rönsyileminen ja asiasta harhautuva puhe saattaa johtua myös jännityksestä, kun ei haluta suoraan kertoa omista puutteistaan, vaan yritetään paikkailla ja selitellä omia ominaisuuksia. Erittain lyhyet ja ytimekkäät vastaukset taas voivat johtua paitsi asiallisesta ja määrätietoisestä luonteesta, mutta myös jännityksestä tai vain hiljaisesta ja ujosta ihmisestä. Harva ihminen kuitenkaan vieraiden ihmisten kanssa, etenkin haastattelun tyyppisessä jännittävässä tilanteessa, pystyy olemaan täysin rento ja antamaan loistavia vastauksia.

Haastattelun todettiin onnistuvan paremmin, mikäli haastattelijoina on kaksi henkilöä. Tällöin toinen voi se joka esittää kysymyksiä, ja toinen se joka tekee muistiinpanoja ja kuuntelee ja tarkkailee tarkemmin haastateltavaa. Suurempi määrä haastattelijoina voi luoda hieman painostavan tunnelman, joten kaksi haastattelijaa todettiin olevan paras ratkaisu.

Koska työhakemuksia on aiemmin tullut niin vähän, ei koettu tarpeelliseksi alkaa jatkossakaan järjestämään useampaa haastattelua samalle hakijalle. Kaikki kysymykset pyrittiin mahduttamaan samaan haastatteluun ja tämän perusteella uskottiin saatavan tarpeeksi perusteellinen kuva hakijoista, jotta valinta pystyttäisiin tekemään.

5.4.1 Haastatteluun valittavat henkilöt

Haastatteluun valittujen henkilöiden valinnassa ei vielä tehdä kovin suurta karsintaa. Toki selvästi epäpätevät hakijat karsitaan jo tässä vaiheessa pois. Mikäli hakija hakemuksessaan toivoo työltä selkeästi jotain muuta kuin mitä työpaikkailmoituksessa esitetään, on syytä miettiä kannattaako aikaa käyttää tällaisen hakijan haastatteluun. Mikäli hakijoita on runsaasti, eli esimerkiksi yli kymmenen, voi olla tarpeen tehdä suurempaa karsintaa jo haastatteluun pyydettyjen valinnassa.

Saapuneita hakemuksia ei kannata lukea sitä mukaa kun niitä saapuu, vaan vasta kun hakuaika on päättynyt ja kaikki hakemuksen on saatavilla. Näin kaikki hakemukset saavat tasapuolisen kohtelun. Muussa tapauksessa ensimmäisenä tullutta aletaan pitää vertailukohtana ja se tuntuu paremmalta vain koska se muistetaan ja se on näin ollen tuttu. Mikäli hakemuksia on paljon, ei niitä kuitenkaan kannata myöskään lukea putkeen yhdeltä istumalta, koska tällöin vaarana on väsyminen. Väsyneenä ihmisen keskittyminen heikkenee eikä asiat jää niin hyvin mieleen. Tällöin ensin luetut tuntuvat paremmilta. Olisi aina parempi mikäli tähän tehtävään pystyisi osallistumaan useampi henkilö, jolloin hakemukset saisivat tasapuolisemman kohtelun ja yhden henkilön mieltymykset eivät saisi niin suurta painoarvoa. Vaikka tämä vaatiikin hieman enemmän työtä, saavat hakijat näin tasapuolisemman kohtelun.

5.4.2 Haastatteluun valmistautuminen

Haastattelutapahtumaan tulee panostaa ennakoon. Kysymykset tulee tehdä valmiiksi jo ennen haastatteluiden aloittamista ja niiden tulee olla samat kaikille hakijoille, jotta ne ovat tasapuoliset kaikille. Lakisääteiset rajoitukset tulee ottaa huomioon kysymyksiä tehtäessä. Koska esimerkiksi ikään tai sukupuoleen liittyviin asioihin ei voi työntekijää valitessa vedota, ei ole soveliaista niistä myöskään kysyä. Usein on tapana kysyä hakijan työn ulkopuoliseen elämään liittyviä kysymyksiä, vaikka nämäkään eivät saa vaikuttaa hakijan valintaan. Tämän vuoksi näidenkään kysyminen ei ole suotavaa, joskin niiden avulla voidaan mahdollisesti rentouttaa selvästi jännittyneitä hakijaa, jos haastattelusta ei meinaa tulla jännityksen vuoksi mitään.

Kysymyksiä laatiessa kannattaa niistä tehdä mahdollisuuksien mukaan avoimia ja välttää kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla. Tällä tavoin nähdään kuinka hyvin haastateltava tuntee kyseisen asian ja osaa kuvailla itseään ja osaamistaan. Li-

säksi nähdään pystyykö haastateltava pysymään oleellisissa ja asiaan liittyvissä tiedoissa, ja miten hyvin tämä käsittää mikä on asiaan liittyvää ja oleellista. Avoimia kysymyksiä puoltaa myös se, että usein haastattelijalla ja haastateltavalla on erilainen näkemys kokemuksen määrästä. Siinä missä vastavalmistunut hakija kokee vuoden kokemuksensa jostakin teknisestä asiasta laajaksi, voi sama kokemus vaikuttaa haastattelijasta varsin suppealta. Näiden väärinkäsitysten välttämiseksi on hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä, joilla pyritään saamaan tarkempi selvitys haastattelijan oleelliseksi katsomista asioista.

Haastattelua varten tulee myös varata tarpeeksi aikaa, jottei haastattelijan tai haastattelijoiden kiire vaikuta haastatteluun. Kiireiseltä vaikuttava haastattelu antaa helposti haastateltavalle kuvan, ettei häntä kuunnella, eikä häntä tämän vuoksi oteta tosissaan. Haastattelut tulee myös yrittää ajoittaa melko lähekkäin toistensa kanssa, jotta haastateltavat saavat mahdollisimman tasapuolisen kohtelun. Muussa tapauksessa voi käydä kuten hakemusten kanssa, eli ensimmäisenä haastateltavat vaikuttavat paremmilta. Tärkeää on myös varata haastattelulle hyvä tila, jossa haastattelu voidaan suorittaa rauhassa. Istumajärjestystäkin on syytä miettiä. Pöydän molemmin puolin kasvot vastakkain saattaa tuntua hyvältä, mutta voi antaa myös aggressiivisen vaikutuksen. Parempi järjestely voisi olla pöydän kulman kahdella vierekkäisellä sivulla, jolloin haastateltava tuntee toisen puolensa olevan suojassa, ja pystyy olemaan rennompana.

5.4.3 Haastattelutapahtuma

Haastattelutapahtumassa on tärkeää muistaa, että se on esittely molemmin puolin. Mikäli haastateltavaa kohdellaan loukkaavasti tai tätä ei oteta tosissaan, jää tästä haastateltavalle todella huono kuva yrityksestä. Mikäli haastattelutapahtuma on onnistunut ja haastateltava tuntee tulleen kuulluksi, jää tälle useimmiten hyvä kuva yrityksestä vaikkei tulisikaan valituksi tehtävään. Etenkin erityistä osaamista vaativilla aloilla, joilla T-Basen voidaan ajatella toimivan, tekijät usein tuntevat toisiaan ja niin negatiiviset kuin positiivisetkin kokemukset tulevat helposti puheeksi. Joten tämän vuoksi on tärkeää, ettei haastateltava ainakaan haastattelun perusteella saa huonoa kuvaa yrityksestä.

Haastattelussa tulee välttää tiettyjä virheitä. Yksi yleinen virhe, joka antaa haastateltavalle paljon mahdollisuuksia antaa itsestään huomattavasti parempi kuva, on kertoa yrityksestä ja etenkin tarjolla olevasta tehtävästä etukäteen. Mikäli yritys ja tehtävä

käydään ensimmäisenä läpi, pystyy taitava haastateltava myöhemmin muuttamaan vastauksiaan yritystä ja tehtävää paremmin palveleviksi. Mikäli haastateltava on oikeasti kiinnostunut työpaikasta ja motivoitunut sen saamisen, on hän lukenut työpaikkailmoituksen tarkkaan ja tutustunut myös yritykseen. Näiden perustietojen tulisi riittää siihen, että haastateltava osaa kertoa työpaikkaan olennaisesti liittyviä asioita itseltään.

Toinen yleinen virhe on yrittää tehdä haastateltavan olo liian mukavaksi. Tilanne on tietenkin haastateltavalle jännittävä, koska tämä yrittää antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. Tämän takia pieni jännitys onkin ihan luonnollista ja sallittavaa. Haastateltavan oloa ei tule kuitenkaan helpottaa auttamalla tätä vastaamaan kysymyksiin. Vastaukselle tulee antaa aikaa eikä heti kiirehtiä väliin, koska vastauksen viipyminen saattaa tarkoittaa, että haastateltava ei ollut varautunut kysymykseen ja haluaa hieman miettiä ennen vastaustaan, antaakseen hyvän vastauksen. Mikäli haastattelija ei tätä ymmärrä, voi hän auttaessaan vahingossa vastata itse omaan kysymykseensä. Toki on tärkeää, että haastateltava tuntee olonsa rennoksi ja uskaltaa näin kertoa itseltään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastateltava odottaa kutsuvieraan kohtelua ja paapomista. Mikäli haastateltava osoittautuu vastausten perusteella työhön sopimattomaksi osaamisensa perusteella, olisi hyvä jos tämä tulisi myös haastateltavalle selväksi. Näin haastateltava ei turhaan jää odottamaan päätöstä vaan pystyy menemään eteenpäin omalla polullaan. Tämän kertominen voi olla kuitenkin hankalaa, ja pitää olla todella varovainen ettei loukkaa haastateltavan tunteita.

Haastateltavan vastauksia ei kannata myöskään liikaa myötäillä eikä etenkään alkaa kertomaan omia mielipiteitään asiasta. Työhaastattelu ei ole haastattelijalle paikka kertoa omia näkökulmiaan asioista kahdesta syystä. Haastateltava saattaa kokea, ettei ole saanut mahdollisuutta antaa oikeanlaista kuvaa itsestään, kun haastattelija koko ajan kertoo omia mielipiteitään eikä jätä haastateltavalle tilaa. Toisaalta tässä on mahdollisuus haastateltavalle saada tietoa siitä mitä haastattelija haluaa kuulla, samoin kuin on alussa tehdyn työpaikkaesittelyn kanssa.

Haastateltavalle tulee aina antaa mahdollisuus tehdä omia kysymyksiään. Nämä kertovat myös haastateltavasta itsestään. Motivoitunut ja työpaikasta oikeasti kiinnostunut hakija haluaa varmasti tietää monia asioita työajoista ja – tavoista palkkaukseen

asti. Näiden kysymysten avulla voidaan myös antaa yrityksestä avoin ja positiivinen kuva.

Lopuksi tulee aina ilmoittaa milloin asiasta tehdään päätökset ja miten niistä ilmoitetaan. Kaikille haastatteluun kutsutuille tulee ilmoittaa päätökset, tulivat nämä sitten valituiksi tai eivät.

5.4.4 Perehdytys

Rekrytointiprosessin toivotaan päättyvän aina uuden työntekijän palkkaukseen. Jos sopivia hakijoita ei kuitenkaan ole, ei ole järkevää palkata vähiten epäsopivaa hakijaa, vaan tällöin tarpeeseen pyritään löytämään jokin muu ratkaisu. Kun sopiva hakija on kuitenkin löytynyt ja tämä on palkattu, alkaa toinen erittäin tärkeä vaihe rekrytointiprosessissa. Perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman kivuttomasti ja toisaalta myös nopeasti tuottavaksi työntekijäksi. Tämä vaatii yrityksen muulta henkilöstöltä joustoa omissa tehtävissään, jotta he voivat tukea uuden henkilön perehdyttämistä.

T-Base:lla perehdytys päätettiin hoitaa niin sanotun tutoroinnin avulla, jossa yksi vanhoista työntekijöistä ottaa tehtäväkseen opastaa ja auttaa uutta työntekijää pääsemään työnteon alkuun. Tutor käyttää osan omasta työajastaan opastaakseen uuden henkilön yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tutor kertoo yrityksen työtavat ja päivittäiset ruttiinit, opastaa ja avustaa tarpeellisten työvälineiden käyttöönotossa ja auttaa uutta työntekijää pääsemään alkuun ensimmäisessä työtehtävässään. Tutoroinnin aktiivinen vaihe parista päivästä pariin viikkoon riippuen uuden henkilön omaksumiskyvystä ja valmiudesta aloittaa omat työtehtävänsä.

6 TILANNE KESÄLLÄ 2011

Henkilöstöstrategian käyttöönotto toteutettiin kevään 2011 aikana. Tuolloin otettiin käyttöön muun muassa virikesetelit. Myös yleissitovaa ICT-alan työehtosopimusta toimihenkilöille alettiin noudattaa tarkemmin esimerkiksi työehtosopimusten mukaisen palkankorotusten muodossa. Lisäksi valittiin lakisääteinen työsuojeluvaltuutettu.

Valitettavasti luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua ei ole vielä valittu, vaikka asiasta onkin käyty jo keskusteluja.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole edistynyt halutulla tavalla. Tämä johtuu pääosin hyvästä työtilanteesta, jonka ansiosta työntekijöille ei riitä aikaa opiskella uusia tekniikoita, muuten kuin asiakkaiden projektien puitteissa. Sertifikaatteja on kuitenkin pystytty suorittamaan normaaliin tahtiin, eikä myöskään henkilöstön osaamisessa asiakkailta tulleen palautteen perusteella ole moitittavaa. Tämän vuoksi tilannetta ei ole koettu huolestuttavaksi eikä erityisiin toimenpiteisiin ole toistaiseksi ryhdytty.

Huolestuttava markkinatilanne ja työntekijöiden edelleen jatkuva vaikea löytyminen ovat kuitenkin hillinneet uusia rekrytointeja. Rekrytointeja on kuitenkin jonkin verran päästy myös tekemään, niin että henkilöstön määrä on syksyyn 2011 mennessä kasvanut vuoden aikana kahdella ollen näin 13 työntekijää. Rekrytointiohjeistus on auttanut uusien henkilöiden valinnassa ja etenkin haastattelussa, joskaan uudistettua hakumenetelmää ei ole vielä otettu käyttöön.

Myös henkilöiden osastojako on hieman muuttunut vuoden aikana, pääosin uusien työtehtävien ansiosta. Uusia osastoja ei ole perustettu, mutta muutama henkilö on vaihtanut tehtäviään ja lisäksi kaksi uutta työntekijää on sijoitettu vahvuksiensa mukaisesti osastoille ja työtehtäviin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstöhallinnon kehittäminen pieneen ICT-alan yritykseen, jonka työntekijöiden työtehtävät ovat melko samanlaisia, tuntui tehtävää aloittaessa melko helpolta työltä. Kun lähdin keräämään alan aineistoa ja tein tutkimusta yrityksen sen hetken toiminnasta ja käytännöistä huomasin, että työ sarkaa onkin melkoisesti. Työntekijöillä oli keskenään melko erilaiset näkemykset työstään ja myös siitä miten asiat on aiemmin yrityksessä hoidettu. Kun tähän lisättiin yrityksen johdon ajatukset, saatiin kokoon melkoinen pino toiveita ja näkemyksiä, ja toisaalta melko vähän ratkaisumalleja ja ehdotuksia.

Lakisääteiset asiat olivat toki melko helppoa kirjata, ja loivat hyvän aloituksen henkilöstöstrategialle. Tämän lisäksi koin hyvänä tapana ensin kerätä itse hyväksi havaittuja käytäntöjä Internetin kautta. Tämän jälkeen keskustelin näistä käytännöistä työntekijöiden kanssa ja loin keskustelun pohjalta erilaisia ehdotuksia yrityksen johtoryhmälle. Johtoryhmän kanssa kävin sitten läpi ehdotuksia ja valitsimme yrityksen aiempien käytäntöjen ja uusien ehdotuksien pohjalta kaikki osapuolia tyydyttävät ohjeet ja käytännöt.

Yrityksen henkilöstö myös kiinnostui selvästi työstäni ja he odottivatkin henkilöstöstrategian julkaisua innostuneesti. Työ sai mielestäni hyvän vastaanoton ja se on selvästi helpottanut ja selkeyttänyt henkilöstön työskentelyä. Uskon sen myös parantavan työhyvinvointia, koska jokaisen työntekijän oikeudet ja velvollisuudet on helppo tarkistaa strategiasta. Tämä auttaa säilyttämään henkilöstön keskuudessa tasarvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteen työntekijöiden kesken.

Uskon henkilöstöstrategian helpottavan myös yrityksen johtoa, koska strategia antaa mahdollisuuden johdonmukaiseen tapaan kehittää yritystä kehittämällä ja pitämällä huolta nykyisestä henkilöstöstä.

LÄHTEET

1. IT-ala luo 11 000 uutta työpaikkaa Suomeen vuoteen 2013 mennessä. Microsoft. Saatavissa:
http://www.microsoft.com/finland/pr/tiedotearkisto/11000_tyopaikkaa.html [viitattu 24.8.2011].
2. Kaarela, L. & Haikama, T. 2001. Tytöt, pojat ja verkko-oppimisympäristöt. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/ipopp2001/haka/sis.htm> [viitattu 8.8.2011].
3. T-Base Oy henkilökunta. Haastattelut 10/2010-4/2011. Kotka: T-Base Oy
4. Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi
5. Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY.
6. Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita.